

BOKOR Attila

## LEADER ÉS MANAGER

A címben jelzett témában lapunkban már több fejtegetés jelent meg, részben erősítve a kialakult, illetve még mindig csak alakulóban levő nézeteket, részben pedig cáfolva más szerzők vonatkozó állításait. Alábbi cikkünkkel – anélkül, hogy annak mondanivalóját a téma szintézisének tekintenénk – szeretnénk a vitát lezárni.

A vezetés és a vezető mint kutatási objektum hosszú ideje áll már több diszciplína érdeklődésének homlokterében. A pszichológiával kezdve az antropológián és a szervezettudományon keresztül a politológiáig számos tudományterület érdeklődik e jelenségek iránt.

Az elmúlt majd száz évben a vezetési és szervezési kutatások is számos elméleti, ill. gyakorlat-orientált elemzési és fogalmi keretet alakítottak ki. (Ezek és a fenti vizsgálódások is céljaiknak megfelelően e kérdéskörnek meglehetősen sok elemét – mint hatalom, autoritás, uralom, igazgatás, befolyásolás – egybeemoshatják.)

Vizsgálták a vezetést mint folyamatot, mint funkciót, mint szerepet, mint intézményt és mint a személyiség megnyilvánulásának területét is. Az egyes megközelítésekre, ill. azok jórészt vonatkozóan megpróbáltak már egy „fejlődéstörténeti” sémát felrajzolni (pl. Bryman 1986, Stogdill 1974), a jelenlegi helyzetet azonban inkább jellemzi az egyes fogalmi keretek és koncepciók párhuzamos együttélése és használata.

A kilencvenes évekre különösen előtérbe került egy régi-új fogalompár - a manager/leader - az angolszász szakirodalomban, mely növekvő népszerűsége ellenére sem tekinthető letisztultnak és egyértelműen kezelhetőnek. Mindenestre megfigyelhető, hogy a szavak megújult jelentéstartalommal töltődnek fel, az eddigi hierarchikus vagy egymáshoz semleges viszonyuló szóhasználatot felváltja az egymással szembeállító, ill. komparatív módon alkalmazott szóhasználat és értelmezés.

A magyar nyelvű diskurzust különösen nehezíti az angol nyelvű terminusok megfelelőinek, illetve az ezekre vonatkozó közmegegyezésnek a hiánya, mint arra Bakacsi(1988) már korábban rámutatott. A hét évvel ezelőtti elemzés és ajánlások ellenére nem tisztázódott az egyes terminusok használata. (Itt jegyzem meg, hogy a továbbiakban az angol nyelvű elnevezéseket használom, mivel – paradox módon – ez inkább segíti a megértést. A magyar nyelvű terminusok tárgyalása során utalok majd a lehetséges megfeleltetésekre.)\*

Az interpretatív megközelítések szempontjait felhasználva (Bokor, 1994) úgy vélem, hogy a most vizsgált szakmai terminusok értelmezése a tudományos közélet szereplőinek közmegegyezésén alapszik, mégpedig egy folyamatosan változó és az egyes szereplők által egyénileg eltérő módon interpretálható közmegegyezésen. Vagyis tudományos konstrukcióról van szó, mellyel e diszciplína művelői az általuk vizsgált jelenséget megközelítik. Pontosan ezért lehetséges az, hogy például ez a két kifejezés - manager és leader -, melyek a szervezettudományok kezdeteitől fogva a kutatói értelmezési keretek fontos elemei voltak, újra meg újra megváltozott tartalommal és vonatkozási kerettel kerüljenek elő, elvezetve a manapság tapasztalható „sokszólamúsághoz”.

\* A szerző kézírata elkészítésekor még nem ismerte Schleicher és Pataki lapunkban megjelent vonatkozó cikkeit [Schleicher Imre: Vezetés és menedzsment. Vezetéstudomány, 1995. 7. szám 43–48. pp.; Pataki Béla: A magyar menedzsment terminológia rendbetételéről és az írástudók felelősségéről. Vezetéstudomány, 1995. 11. szám. 47–51. pp.]



Tiszteletben tartva a szóhasználat és elméletek fejlődésének ezen öntörvényűségét, jelen tanulmányunknak nem célja végleges értelmezési keret kialakítása, vagy akár a magyar nyelvű szóhasználat bármilyen módon történő rögzítése. Izgalmasabb és nagyobb haszonnal kecsegtetőbb feladatnak tartom a „miért?” kérdésnek feltételét, vagyis az idáig vezető út elemzését, a jelen és múlt diskurzusának az értelmezését.

Az értelmezési folyamatot három szempontból kiindulva végzem el: a) az egyes szavak jelentésének nyelvi háttere; b) azon mód vizsgálata, ahogyan a szervezetelméletben az egyes kutatási tradíciók használták az adott kifejezéseket; c) a jelenlegi értelmezés elemzése.

## Nyelvi háttér

Úgy gondolom fontos tisztázni, hogy az egyes nyelvekben milyen jelentéstartalmak kapcsolódnak a „vezetés” fogalmának különböző kifejezéseihez. Ez egyrészt lehetővé teszi a más nyelveken folyó diskurzusok körültekintőbb magyarrá fordítását, másfelől pedig ezáltal mélyebben megérthetővé válik az egyes elméleti koncepciók tartalma és a közöttük levő különbség.

Mindazonáltal a tanulmány e részében nem kívánok részletekbe menő és széles körű nyelvészeti elemzést végezni - már csak kellő szakmai hozzá nem értés okán sem. Arra szorítkozom csupán, hogy az egyes nyelvek nagy értelmező szótárai milyen jelentéstartalmakat és szövegkörnyezetet kapcsolnak az adott kifejezésekhez.

E módszer alkalmazása során természetesen tekintettel kell lenni a következőkre. Egyfelől elsősorban nem a szakmai nyelvhasználatot tárja fel számunkra, hanem a köznyelvi megállapodást az egyes szavakhoz kapcsolódó jelentésrétegekről és asszociációkról. Ezt azonban nem tekintem kifejezetten hátránynak, hiszen a kétfajta nyelvhasználat - Wittgenstein megközelítése szerint *nyelvjáték* - között szoros oda-vissza irányú kapcsolat létezik, nem távolodhatnak el túlságosan egymástól. A kutatók feltehetően az egyes elméleti konstrukcióik elnevezésénél törekszenek a mindennapi nyelvhasználat során is értelmezhető, vagy éppen onnan származó kifejezéseket használni.

Másfelől felvethető, hogy nem használatuk közben, hanem abból kiragadva vizsgálom a szavakat. (Közismert, hogy egyes nyelvészeti megközelítések szerint a szavaknak létezik szótári jelentése és használati jelentése.) Kétségtelenül izgalmas lenne például tartalomelemzési mód-

szerrel megvizsgálni egyes managementtel foglalkozó publikációkat, illetve a vállalati nyelvhasználatot (előbeszéd, címek stb.), hiszen ez mutatná be legrelevánsabban, hogy mit is „értenek” az egyes kifejezések alatt a különböző nyelvekben. Ez a vállalkozás azonban túlnő tanulmányom keretein. Úgy vélem azonban, a szótári jelentések felfoghatók a közhasználatú jelentések egyfajta esszenciáiként, ami a jelen vizsgálódás igényeit tökéletesen kielégíti.

A húsz kötetes Oxford English Dictionary szerint az angol *manage* ige valaminek az ügyes kezelését jelenti, első megjelenésében a lóidomításra vonatkozott. Megemlítendő, hogy a későbbiekben a francia eredetű háztartás szó is befolyásolta jelentését. Egyes jelentései: kezelni valamit; munkát végezni; ellenőrizni az eseményeket; felelősséggel bírni valami iránt; igazgatni; sikerre vinni valamit. A belőle képzett *manager* főnévre vonatkozóan tizenhét ma élő szinonímát sorolnak fel, ahonnan az ellenőr, igazgató, főnök, kormányzó, szervező említhető jellemzőként.

A *lead* ige a vezet (mutatja az utat) kifejezésből ered, melynek legfőbb jelentéstartalmai: kísérni, utat mutatni; befolyásolni, okozni; irányítani, kormányozni; elsőnek, élen lenni. A képzett *leader* főnévvel kapcsolatban felsorolt szinonimák közül jellemzőként a főnök, parancsnok, tanácsadó, uralkodó, kísérő említhető.

A továbbképzett *leadership* kifejezés a vezetésen túl az arra való képességet is jelenti. A jellemző szinonimák: management, autoritás, befolyásolás, kezdeményezés. Úgy gondolom, már az eddig leírtakból kitűnik, hogy vizsgált két ige és a belőlük képzett szavak eredete és a mai jelentéstartalmaik meglehetősen eltérnek. A *manage*-hez elsősorban egy technikai képesség és felelősség kapcsolódik, abban az értelemben, hogy valamit (ügyet, szervezetet stb.) sikerre kell vinni. Legszerencsésebb magyar fordítása talán az igazgatás lenne, amely mindezen jelentéstartalmakat közvetíteni tudja. Talán nem véletlen, hogy nálunk a vezető *pozíciók* megnevezése igazgató... Felmerülhet az intézés szó - lsd. régebben az intéző állását -, de ez önállóan már régiesnek hatna.

Ezzel szemben a *lead* ige jobban megfeleltethető a mi vezetés szavunknak, amennyiben az elől lenni, illetve utat mutat, kísér a jellemző jelentések. Fontos különbség, hogy míg az előző szó valamilyen feladatra vonatkozik, addig ez elsősorban emberekre vagy emberek egy csoportjára.



Érdekes, és alátámasztja az eddig elmondottakat, hogy míg a *manage* ige esetében ellentétes tartalommal bíró szóként a kudarcot vallani-t említi a szótár, addig a *lead* esetében a követés (following) az ellentétes jelentés. Továbbá az is említésre méltó, hogy a *management* szó milyen szoros kapcsolatban van az *administration* kifejezéssel, ami egyébként a szolgálni (*ministre*) kifejezésből ered, és ügyintézés, rendbentartást jelent. Míg a *manage* elsősorban a gazdasági élethez kötődik, addig ez általánosabb jelentésű.

A köznyelv felől elindulva tehát az eddig leírtak cáfolják Bakacsi(1988) véleményét, miszerint a management a legszélesebb értelmű kifejezés - ami egyben megfeleltethető a mi vezetés szavunknak - és azon belül értelmezhető a lead kifejezés. Sokkal inkább úgy tűnik, hogy ha nem is teljesen átfedés nélküli, de azért meglehetősen különböző jelentéstartalmú szavakkal állunk szemben.

Érdekes, hogy ezek a eltérő vonatkozású kifejezések a német nyelvben is felbukkanak. Azaz a *verwalten*, ill. *administrieren* kifejezések a felelősséggel - megbízatásból eredően - történő rendben tartást, gondozást jelentik. Míg a *leiten* és *führen* szavak vonatkoznak a kísérésre, útmutatásra és befolyásolásra. Mindez tükrözi az angol nyelvű kifejezésekkel kapcsolatban már leírtakat.

Sajnos éppen a magyar nyelvű kifejezések elemzése ütközik a legnagyobb akadályokba a szerző számára hozzáférhető szótárak minősége miatt. Az értelmező, ill. az etimológiai szótárból mindenesetre kiderül, hogy a *vezet* ige (mely egyike legrégebbi finn-ugor eredetű szavainknak), jól megfeleltethető az angol *lead* szónak. Próbáltam vizsgálni az *igazgat* és az *irányít* szavakat is, melynek eredményeként az emelhető ki csupán, hogy az *igazgat* szó - használatának megfelelően - jól igazodik a német *verwalten* igéhez, amennyiben intézmény felelős vezetőként való irányítását jelenti.

Érdekes lehet utalni arra, hogy az idegen szavak szótára szerint a nálunk is meghonosodott menedzser kifejezés „(üzleti) vállalkozások megszervezésével és irányításával ... foglalkozó szakember“-t jelent.

Mindez arra utal, hogy a mi nyelvünkben is értelmezhetőek az előzőekben leírt eltérő kifejezések.

Összegezve e kérdéskör legfontosabb megállapításait, látható hogy a vizsgált nyelvekben a vezetés jelenségekörével kapcsolatban leírható két eltérő jelentésű - egymást részben átfedő - szó-

család. Egyikük - a *manage*-hez kötődő - elsősorban szakmai hozzáértést, technikai ügyességet igénylő felelősségteljes megbízást jelent a dolgok rendbentartására (ill. sikerre vitelére) vonatkozóan. A másik - a *lead* kifejezéshez kapcsolódva - egy csoportban az élen lenni és kísérni, utat mutatni jelentésű. Ez utóbbi mindegyik nyelvben sokkal régebbi - jellemzően ősi eredetű szó - az előzőnél, mely a középkor vége óta, a mai jelentésében pedig csak a XIX. században vált általánossá.

Ezek a megállapítások máris mankóul szolgálhatnak a vizsgált szakmai kifejezések jelentésének és értelmezésének feltárásához. Nem szabad azonban ezt elsielni, hiszen mint már utaltam rá, ezek a hétköznapi beszédben használt közmegegyezést tükrözik, a szakmai szóhasználat és értelmezés kétségtelenül támaszkodhat rá, azonban ettől el is térhet.

Ennek fényében érdemes megvizsgálni, hogy az egyes elméleti tradíciók történetében milyen értelmezésben használták az elemzés tárgyát szolgáló kifejezéseket.

### Az egyes kutatási tradíciók

A szakirodalmat olvasva úgy tűnhet, hogy a leader és a manager kifejezések meglehetősen önkényesen változtatják egymást az egyes elméleti megközelítések között, sőt még az egyes megközelítéseken belül is. Mégis úgy vélem, hogy a szervezeti és vezetési kutatások történetében az egyes elméleti koncepciókban többnyire nem véletlenül szerepelt a menedzser, ill. leader elnevezés.

Most tehát arra teszek kísérletet, hogy bemutassam: az egyes elméleti tradíciók miként értelmezik ezeket a kifejezéseket, illetve milyen kapcsolatot tételeznek fel közöttük. Mindazonáltal csak a jelen írás szempontjából legfontosabb észrevételek és megfontolások kiemelésére szorítkozom, hiszen az egyes elméletitörténeti tradíciók leírásai alaptankönyvekben és kutatói tanulmányokban is hozzáférhetőek. Csupán a legújabb elméleti keretek bemutatásának szentelek nagyobb teret.

A szervezettudományokban két egymástól jól elkülöníthető kutatási tradíció vizsgálta ezt a jelenséget. Az egyik a „management“-et, a másik pedig a „leadership“-et helyezte a középpontba. Most áttekintem a két elméleti megközelítés főbb jellemzőit.

#### • Management elméletek

A klasszikus menedzsmentelméletek atyjának Fayolt tekintik, aki meghatározta a vezetési funk-



ciókat. A vezetést egy a vállalati tevékenységek köréhez tartozó, a vállalat „társadalmi” (vagyis emberi) oldaláért is felelős funkcióként írja le, melynek elemei: tervezés, szervezés, irányítás, koordináció és ellenőrzés. (A többi funkció: termelés, kereskedelem, pénzügy, biztonság, számvitel.) Ezzel megalapozza a vezetést funkcionális szempontból vizsgáló elméletek fejlődését. Nevéhez fűződik az adminisztráció tizennégy elvének a meghatározása is. Itt utalnék a adminisztráció fogalmának megjelenésére, melyet a köznap angol nyelv is szorosan kapcsol a managementhez. (Érdekes, hogy az angol nyelvű szakirodalomban Fayol fő művére történő utaláskor használják az *administration* [pl. Daft 1988] és a *management* [pl. Shafritz és Ott 1992] kifejezéseket is...)

Fayol nyomdokain haladva Gullick 1937-ben meghatározza a POSDCORB betűszóvá összeálló vezetési funkciókat, melyben gyakorlatilag a Fayol által megnevezetteket bővíti ki a személyzeti feladatokkal, illetve az ellenőrzés helyett a beszámolás és „budgeting” (pénzügyi és számviteli feladatok) szerepelnek. Ezzel nagyon hosszú időre meghatározza a funkcionális iskola gondolkodását.

A következő mérföldkövet a negyvenes évektől a rendszerelmélet alkalmazása jelenti a vezetéselmélet területén. Ennek hatására kerül be a gondolkodásba a külső környezet, a visszacsatolás fogalma (így előkerül a vezérlés vs irányítás terminológia).

A hatvanas évektől a kontingenciaelmélet hatására elvesztik jelentőségüket az univerzalisztikus megközelítések, vagyis elvetik, hogy mindenhol egyforma vezetési módszereket kell alkalmazni. A menedzserek fontos feladata lesz, hogy a külső és a belső környezet meghatározó jellemzőinek és azok változásának felismerésével válasszanak az adott helyzetben alkalmazható vezetési módszerek közül.

A hetvenes évek kulcsszava a menedzserek szótárában a stratégia. Ez a tervezési funkció átalakulását jelenti, egyrészt rövid távú tervezéssé (főleg a költségvetéseken keresztül), másrészt az egész vezetési munkát integráló hosszú távú stratégia készítésévé. A stratégia lassan elveszti terv jellegét, mutatja ezt a szóhasználat változása is (stratégiai tervezésből stratégiai management), és akkoriban a vezetési funkció talán leghangsúlyosabb elemévé válik. A business schoolokban és az egyetemeken a „stratégiai management” önálló tárgyként kiszakad a „management” vagy „general management” kurzusokból. Ezután

meglehetősen önálló úton fejlődik, a vállalati viselkedés önálló megközelítésévé válik.

A nyolcvanas évek óta legnépszerűbb management tankönyv (Kontz O'Donel, 1976) megközelítése ismét nagyban hasonlít a korai, Gullick-i vezetési funkció felsorolásra. Változásként értékelhető, hogy a koordináció már nincs közöttük, ez magyarázható azzal, hogy ebben a modellben éppen ez az integráló elem, mely gyakorlatilag a vezetés szinonímájaként is felfogható.\*

Jelen tanulmány szempontjából fontos, hogy a közvetlen irányítás megnevezése pedig már leading, és itt ez vonatkozik átfogóan az emberi erőforrásokra. Ennek megfelelően a leadership, mint az erre vonatkozó képesség, bekerül a management tankönyvekbe, és a kilencvenes évekre fokozottan hangsúlyossá válik. Így a leadership funkció megjelenése akár úgy is leírható, hogy az fokozatos fejlődéssel, a Fayol-i, illetve Gullick-i közvetlen irányítás - eredetiben „command”, ill. directing - funkcióból alakul ki.\*\* Mindenesetre kétségtelen, hogy a mai management tankönyveknek fontos fejezete az, amelyik a leadership-pel foglalkozik.

Összegzőként kiemelhető, hogy a management megközelítés a vezetést funkciójában ragadja meg, azaz nem maga a személy áll vizsgálatának középpontjában, hanem a pozíció betöltéséhez szükséges szakismeret. Ez egyfelől jelenti azt, hogy szervezeti - vállalati - szintű jelenségként közelít a vezetéshez, azaz az e szinten felmerülő célokból és problémákból vezeti le ezen funkció szükségességét és jellemzőit. Másfelől pedig azt is implicálja, hogy e megközelítés normatív, vagyis megpróbálja előírni, hogy miként kell ezt a funkciót betölteni.

Ennek kapcsán szükséges megemlíteni Mintzberg(1975) kutatásait, kinek véleménye szerint a fenti megközelítések elszakadtak a valóságos gyakorlattól, a vezetők nem „racionálisan” működő csavarok a gépezetben miként azt feltételezték. Ennek megfelelően a vezetők mindennapos tevékenységeinek megfigyelése révén azonosította azokat szerepeket, amelyeket a vezetők a gyakorlatban betöltenek. Ez a megközelítés roppant érdekes, hiszen egyfelől a vezető személyét célozza meg, másrészt funkciójában próbálja meg leírni. Véleményem szerint azon-

\* Dobák Miklós V. Sz. I. előadások, BKE, 1995. alapján.

\*\* Bakacsi Gyula V. Sz. II. előadások, BKE, 1994.



ban közelebb sorolható a klasszikus management elméletekhez, hiszen szervezeti szinten vizsgálódik, és a pozíciót betöltő egyént azonosítja a vezetővel, azaz nem vizsgálja az informális vezetés jelenségét.

- *Klasszikus leadership elméletek*

A szervezettudományokban a ma leadership-nek tekintett jelenség vizsgálatának kezdeteit az időben visszafelé nyomozva századunk harmincas-negyvenes éveiben találhatjuk meg. Talán az I. Világháború tapasztalataiból fakadóan is előtérbe kerül az a kérdés, hogy ki a jó vezető. A pszichológia pedig elérkezett arra a fejlődési szintre, hogy bizonyos - személyiség és képesség - tesztekkel felfegyverkezve megkíséreljen választ adni erre a kérdésre az üzleti élet területén is. Ezek a kutatások már leadershipnek nevezték az általuk vizsgált jelenséget, ami gyakorlatilag vezetői képességeknek fordítható az adott szövegkörnyezetben, hiszen azt vizsgálták, hogy milyen tulajdonságok (*traits*) szükségesek ahhoz, hogy előrejelezzük: valakiből jó vezető lesz avagy sem. Ezen kutatások már élesen szemben állnak az ún. management elméletekkel, hiszen a vezetőt személyében ragadják meg, nem pedig funkciójában.

A leadership kutatásokban a negyvenes évek végétől áthelyeződik a hangsúly a vezetői magatartás, stílus vizsgálatára. A vezetési stílus elméletek - Bakacsi(1989b) alapján, bár ő ezt az itteni értelmezésnél szélesebb körben, a leadership elméletek teljes körére vonatkoztatja - két fő csoportra oszthatók: döntésközpontú és személyiségközpontú elméletek. Bakacsi(1989b) cikkében mind a két irányzat ismertetése megtalálható, így most csak a legfontosabb jellemzőket emelem ki. Nagy leegyszerűsítéssel talán az mondható el, hogy míg a döntésközpontú elméletek azt vizsgálják, hogy a vezető milyen mértékben vonja be döntéseibe beosztottjait, addig a személyiségközpontú elméletek vizsgálódásai arra irányulnak, hogy a vezető figyelme milyen mértékben összpontosul a beosztottakra, illetve - vagy ezzel párhuzamosan - az elvégzendő feladatokra. Ezek alapján írnak le különböző vezetési stílusokat és elemzik azok hatékonyságát.

Jelen tanulmány szempontjából a következőket érdemes kiemelni. Mindkét elméleti megközelítés elsősorban (szociál)pszichológiai alapon és módszertanon nyugszik. Szembetűnő, hogy implicit módon feltételezik azt, hogy a vizsgált vezetési stílusok a vezetők állandó, *személyes* jellemzői, azon nem változtatnak eltérő

helyzetekbe kerülve sem. Fontos utalni arra, hogy különösen a személyiségközpontú elméleteknél, megjelenik a vezetési stílusok kétpólusú osztályozása (feladat- vs beosztottcentrikus, vagy kezdeményezés-strukturalás vs figyelemorientált vezetők). Mint majd látjuk, ez a fajta leírás már a mai leadership vs manager leírás egyik gyökerének tekinthető.

Az idő múlásával egyre inkább megerősödött az a nézet, hogy a hatékony vezetés szituációfüggő, így a hatvanas-hetvenes években teret nyertek a leadership kontingencialista modelljei. Ezek közül a legismertebbek és ma is széles körben oktatottak: Fiedler modellje (magyar nyelvű ismertetése és hazai alkalmazása: Bakacsi, 1989a), House „path-goal” elmélete (House és Mitchell 1974), valamint Vroom-Yetton modellje. A vezetési stílus leírása kapcsán általában az előző megközelítések valamelyikén, vagy azok kombinációján nyugszanak, kiegészítésül azonban különböző szituációs tényezők hatását vizsgálják az eredményességre vonatkozóan. Ilyen szituációs tényezők lehetnek például a feladat típusa, hatalmi tényezők, kapcsolat a beosztottal (Fiedler modellje szerint).

- *Új leadership elméletek*

A hetvenes évek második felétől határozott fordulat figyelhető meg a leadership kutatások területén. Ez egyrészt magyarázható az addigi kutatások éles kritikájával is, hiszen több akkori értékelés szerint is jelentős problémák merültek fel az addig elért eredményekkel kapcsolatban. A legfontosabb kritikák a következőkben foglalhatók össze:

- a rendkívül sok elmélet mögött egymásnak ellentmondó empirikus kutatási tényanyag gyűlt össze;
- a kutatások a kinevezett vezetőkre koncentráltak, nem árultak el semmit az informális vezetésről;
- a vezető és a csoport kapcsolatát egységesen kezelték, pedig az egyes vezetők nagyon eltérően viszonyulhatnak az egyes beosztottakhoz;
- az oksági kapcsolatok nincsenek tisztázva, lehet hogy a vezetési stílus az okozat, nem pedig az ok szerepét tölti be néhány javasolt modellben\*;

\* Így lehet, hogy nem a participatív – a döntésekbe az alkalmazottat jobban bevonó – vezetési stílus okozza a teljesítménynövekedést, hanem az amúgy is jól teljesítő beosztottakkal szemben „mer” a vezető participatívabb stílust alkalmazni.



• longitudinális és kvalitatív vizsgálatok hiánya.

Mindezen problémákra válaszul új kutatási keretek és módszerek alakultak ki. Ezek közül az egyik, melyet az akkortájt újra népszerűvé váló tulajdonságméletek is jelentősen befolyásoltak, a Weber (1987, 224.p.) által leírt karizma jelenségét állította a középpontba. Bár Weber ezt a koncepciót az uralom (autoritás) fogalmához kapcsolta, mégis nagy hatást gyakorolt a későbbi leadership kutatásokra. A karizma szintén az adott személyiséghez kapcsolódó jelenség, ami egyedi képességek, tulajdonságok összessége folytán azt eredményezi, hogy a vezetőt követik, elfogadják uralmát. Ez a jellemzés ugyan elsősorban politikai, állami és katonai vezetőkre vonatkozott, az üzleti életben is visszhangra lelt, bár először csak a zsurnalisztikában, s jóval később a hetvenes években a leadership kutatásokban is. Nagyon fontos, hogy a karizma koncepció rámutat a követés fontosságára, vagyis a vezető és a követők közötti társas kapcsolatként, befolyásként értelmezik ezt a jelenséget. A koncepció első jelentősebb alkalmazása az újabb leadership kutatások területén House (1977) nevéhez kapcsolódik.

Ezek a megközelítések újszerűen és összefogóan ragadják meg az eddigi kutatások eredményeit, azaz figyelembe veszik az adott vezető tulajdonságait és viselkedését, és figyelemmel vannak a helyzetre is, valamint nagy hangsúlyt helyeznek a vezető mellett a követőkre is. Új elem a leadership kutatásokban, hogy megjelenik a „vision”, a jövőkép, mint a karizmatikus vezető fontos jellemzője, valamint a krízishelyzetek fontossága.\* Továbbá a követőkre tett érzelmi, illetve értékeket befolyásoló hatások elemzése is kiterjeszti az eddigi vizsgálódások körét.

Mindazonáltal ezek a kutatások is számos problémával bírnak, így jellemzően csak a felsővezetői körre terjednek ki, továbbá hiányzik a folyamatnak a megfigyelése, ezt a kérdőíven és mélyinterjúkon alapuló vizsgálatok nem tudják leírni. Továbbá a karizma szó némileg heroikus és misztikus felhangja, valamint nehéz konceptualizálhatósága miatt ez a fajta tipológia fokozatosan lekerült a napirendről.

Az egy ideig roppant népszerűségnek örvendő karizma kutatásokkal párhuzamosan, sokszor ezekkel keveredve, számos más új elméleti és ku-

tatási koncepció is kialakul a nyolcvanas évekre. Jellemző, hogy sokszor csak a szóhasználat révén lehet megkülönböztetni az egyes elméleti kereteket, bár előfordul egy kutatási kereten belül is a vegyes szóhasználat. Itt csak utalnék az önmagukért beszélő elnevezésekkel hivatkozó *non-visionary vs visionary* (Sashkin, 1988) és a *non-magical vs magical leadership* (Nadler és Tushman, 1989) tipológiákra.

Nagyobb hatással volt a kutatásokra a Burns (1978) által bevezetett *transactional vs transformational leadership* tipológián nyugvó elméleti keret, mely – bár a szerző elsősorban politikai környezetben értelmezte – a szervezeti kutatások széles körében elterjedt.

A tranzakciós leadership olyan implicit szerződésen nyugvó kapcsolat, ahol a beosztott formális kötelességeit bérért vagy presztízisért teljesíti, így támogatva a vezető céljait. A transzformációs vezetésnél ezzel szemben a vezető a beosztott nagyobb személyes bevonása mellett, annak magasabb rendű szükségleteit kielégítve éri el célját, mely folyamatban érzelmi tényezők is nagy szerephez jutnak. A transzformációs vezető a szervezeti kultúrában is változtatást ér el, tevékenységének hangsúlyos részét a szervezeti élet ezen oldalán fejt ki.

Ez a tipológia rámutatott arra, hogy az ezt megelőző kutatások szinte kizárólag csak a tranzakciós vezetésként leírt jelenségre szorítkoztak, ezáltal sikerült teljesen új horizontokat nyitnia. Az elmélet kidolgozóinak nem sikerült egyezségre jutni, hogy a két típus egymást kizáró-e, vagy egymás mellett létezőnek lehet-e őket tekinteni: mindkét álláspontnak voltak támogatói. Mindemellett a transzformációs leadership leírása gyakran keveredett a karizmatikus vezető leírásával, bár többen támogatták azt a nézetet, hogy a karizma egy részlete a transzformációs vezetésnek.

A nyolcvanas években ez a megközelítés volt a legjobban elterjedtnek tekinthető, azonban a kilencvenes évekre a leadership kutatások terén szinte teljesen kiszorította a „manager” vs „leader” tipológia, mellyel kétségtelenül nagyon sok tartalmi hasonlóságot mutat fel. Ennek a tipológiának első felvázolása Zaleznik (1977) tanulmányában már jóval korábban megtörtént.

Véleménye szerint leader típusú vezető az, aki elképzeléseket és várakozásokat ébreszt, irányadó célokat tűz ki, minek eredményeképpen „megváltoztatja azt, hogy az emberek mit gondolnak kíváncsúnak, lehetségesnek és szükségesnek” (321. p.). A manager típusú vezető

\* Feltételezik, hogy válsághelyzetekben és egyáltalán a szervezeti változások kapcsán megnövekszik az igény a karizmatikus vezetés iránt.



ezzel szemben a már kitűzött célok megvalósításával van elfoglalva. Ezen nézet szerint a két vezetői típus egymást kizáró fogalom, attól függően, hogy valakinek milyen személyiségjegyei vannak, viselkedik így vagy úgy.

Némileg újfelfogalmazza ezt az álláspontot Kotter(1990), aki szerint ezek nem egymást kizáró viselkedések, a jó vezető mindkét dimenzióban kiemelkedő teljesítményt nyújt. Ő három jellemző mentén különbözteti meg a két típust (érdekes módon megközelítése gyakorlatilag megfeleltethető a vezetési funkciók leírásának is):

- tervezés és költségvetés vs irány kijelölése;
- szervezés és személyzeti munka vs emberek egységesítése;
- ellenőrzés és problémamegoldás vs motiválás és inspiráció.

Eljutottunk hát „nyomozásunk” másik szálának végére, hiszen ez a fajta felfogás rendkívül nagyhatásúnak bizonyult, s a kilencvenes évekre gyakorlatilag uralja a leadershipről jelenleg folyó szakmai diskurzust. A széles körű használat együtt járt azonban a fogalmi keret „szétfolyásával”, meglehetősen széleskörűen és homályos módon értelmezik ezt a koncepciót. Most érdemes megvizsgálni a két átfogó jellegű, egymással párhuzamosan haladó elméleti tradíció leírásából és összevetéséből származó tanulságokat.

A két megközelítés közötti különbségek a következő dimenziókban ragadhatók meg. A leadership elméletek elsősorban magatartástudományi (pszichológia és szociálpszichológia), míg a management elméletek szervezet- és üzleti tudományi háttérre támaszkodnak.

Ennek megfelelően a magatartástudományi megközelítések a vezetést személyközi, csoportszintű jelenségeként írják le, a társas befolyásolás egyik formájaként. A másik megközelítés szervezeti szinten értelmezi a vezetés koncepcióját, s az egyes modellek előfeltevéseinek megfelelően funkcióként, szerepként, vagy pedig folyamatként ragadják meg.

Az elsőt a leíró megközelítés jellemzi, bár kétségtelen, hogy a vizsgálatok háttérében hatékonyságnövelési célok álltak, ehhez azonban először a vezetést megkísérelték leírni, laboratóriumi módszerekkel vagy pedig kérdőíves, interjúzásra alapozott módszertannal. A management elméletek normatív, előíró jellegűek, a „milyen feladatokat, milyen módon kell ellátni” kérdésre válaszolnak. Mintzberg modellje szakít ezzel a ha-gyománnyal és leíró alapokon nyugszik.

A management kutatások egységesebbnek tűnnek célkitűzésük szempontjából és nagyobb

integráló erővel is bírnak. A leadership elméleteknek komoly problémája, hogy az elméleti modellek operacionalizálásakor, az empirikus kutatások során a leadership jelenségét csak a manager *funkciót* betöltőkkel kapcsolatban vizsgálják. Olyan jelenségeket - stílus, befolyás, jövőkép, karizma stb. - próbálnak kvantitatív módszerekre alapozva leírni, amelyek rendkívül nehezen operacionalizálhatók, nagyon eltérő módon észlelhetőek és értelmezhetőek az egyes szereplők által. Többen is sürgetik a nagyobb számú kvalitatív módszertanra, esettanulmányokra és megfigyelésekre alapozott kutatások végzését. (Bryman 1992, House 1987)

Érdekes, hogy a leadership kutatások eredményei hogyan jelentek meg a funkcionális management elméletek keretei között, gyakorlati, alkalmazásorientált vezetési koncepciókká átalakulva. Példa a Management by Objectives, a Management by Exceptions vagy akár a Management by Walking Around.

Úgy tűnik, hogy az eredményeket tekintve a management elméletek sikerebben integrálják a leadership elméletek koncepcióit, mint fordítva - erre utal Bakacsi (1988) is -, bár látható, hogy két teljesen eltérő előfeltevésen és koncepciókon nyugvó tradícióról van szó, így véleményem szerint a hierarchikus megközelítés nem célszerű.

### A jelenlegi leader vs manager terminus elemzése

A Kotter hatása után mind az oktatásban, mind pedig a kutatásban roppant népszerűvé vált terminuspár értelmezésére kimerítő részletességgel nem vállalkozhatom. Jelen tanulmány keretei között néhány relevánsnak mutató szempont szerint különbségtételre hívom fel a figyelmet. Egy előljáró megjegyzés: az irodalom sokkal nagyobb teret szentel a „leader” jelenség vizsgálatának és meghatározásának, a „manager” sokszor csupán maradék elven határozható meg, ami nehézségeket gördít az értelmezés útjába.

Mindenekelőtt megállapítható, hogy ez a terminológia jól illeszkedik mindkét korábban vizsgált átfogó elméleti tradícióba. A kifejezéseket megfeleltethetjük:

- a vezetés két nagy átfogó funkciójának,
- eltérő helyzetekben alkalmazható vezetési stílusoknak,
- vezetői személyiségtípusoknak is, miszerint valaki vagy egyik, vagy másik.

Gyakorlatilag az utóbbi két felfogással átfedő megközelítést jelent, ha vezetői készségek két



csoportjaként tekintjük őket, amelyekkel kisebb nagyobb mértékben lehet rendelkezni. A következő szempontok némi hangsúlyeltolódással mindegyik értelmezés elemzésében segítségül lehetnek. (Így ezután egymásnak megfeleltetve használok a „leader“, ill. „leadership“ kifejezéseket, és nem teszek különbséget, hogy a vezető személyéről, vagy az őt jellemző készségekről van-e szó.)

Legelterjedtebben talán az eltérő típusú készségekkel szokták jellemezni a két típust. A jellemzők emlékeztetnek a tranzakcionális és transzformációs vezetésnél felsorolt típusokra. Így a leadereknél fontos pl. a kommunikáció, jövőkép, bizalom, motiváció; a managereknél pedig a tervezés, ellenőrzés. Ennek megfelelően látható, hogy a managerhez inkább szakmai, míg a leaderhez inkább készség szintű jellemzők fűződnek.

Ha a funkciókat tekintjük, akkor a leadershiphez a célkitűzés (jövőkép), illetve a motiváció kapcsolódik, míg a másik oldalon a szervezés, döntés, ellenőrzés áll. Sommásan összegzi ezt a Druckernek tulajdonított, közmondásszerűvé vált mondás, mely szerint a menedzserek *jól* végzik a dolgukat, míg a leadeerek a *jó* dolgokat csinálják.\*

A hatalommal való kapcsolat szempontjából úgy tűnik, közmegegyezés uralkodik abból a szempontból, hogy a managerek a pozícióból fakadó hatalmukra támaszkodnak. Véleményem szerint ezt a French-Raven-i terminológia alapján szükséges kiegészíteni a szakértői hatalomforrással is. A leader-ekhez a referens (karizmatikus) hatalomforrás kapcsolható. Mindezeknek megfelelően nem értek egyet azzal a megközelítéssel, mely a hatalom szempontjából egy olyan kontinuumot rajzol fel, mely szerint a managerek inkább támaszkodnak a hatalomra, mint a leadeerek, csupán eltérő eszközöket alkalmaznak.

Jellemző különbségtétel, hogy a leadershipet szokás a változáshoz, illetve a válsághelyzetekhez kapcsolni, míg a managereket a konszolidációhoz, illetve egy stabil állapot fenntartásához. Ez egyfelől kapcsolódást jelent a vezetés kontingencia elméleteihez, valamint tükrözi a transzformációs és tranzakciós vezetésnél is leírt különbségeket is.

Megemlíthető, hogy az értelmezések szerint a leadeerek jellemző tevékenységi területe a szervezet kultúrája, míg a managerek a racionális, bürokratikus oldalt vezetik. Mindez Morgan(1986) értelmezésében visszavezethető arra, hogy az

egyes elméleti megközelítések milyen metaforákon keresztül ragadják meg vizsgálatuk tárgyát a szervezetet. Így a magatartástudományi elméletek mögött a szervezetek kultúráként, a funkcionális megközelítések mögött pedig azok gépként, illetve élőlényként való felfogása húzódik meg. Ez természetesen azt is meghatározza, hogy amikor a vezetés jelenségét vizsgálják, akkor annak milyen területeit tudják megragadni.

Úgy gondolom, hogy a leadership kutatások megújulása egyébként is jelentős mértékben köthető a szervezetikultúra-megközelítés elterjedéséhez. Kialakult a szervezetek vizsgálatának egy olyan metszete, ahol az addig szervezeti szempontból kissé „levegőben lógó“ magatartástudományi kutatások - hiszen ezek elsősorban egyéni és csoportszintre orientáltak - otthonra, sőt táguló horizontokra leltek. A leadership és a szervezeti kultúra szorosan összefonódott elméleti és kutatási konstrukciókká váltak. A két elméleti konstrukció egymáshoz kapcsolása Schein (1985) ma már kánonikus művében történik meg.

Összefoglalóul érdemes észrevenni, hogy a tanulmányban vizsgált manager vs leader koncepció gyakorlatilag az eddigi vezetési kutatások egyfajta gyűjtőmedencéjeként is tekinthető, hiszen mind a management, mind pedig a leadership elméletek eddigi eredményeit képes magába integrálni, ami persze egyben kellőképpen cseppfolyóssá is teszi ezt a szóhasználatot. Egyszerre értelmezhető a vezetői tulajdonságok elméletének, valamint a stílus, illetve kontingenciaelméletek utódaként is.

## Összefoglalás

A tanulmányban három szempontból tettem kísérletet a ma a vezetéselméletek terén roppant népszerű manager vs leader diskurzus értelmezésére.

A szavak egyes nyelvekben köznapi értelemben betöltött jelentését és eredetét tanulmányozva bemutattam, hogy az angol és német nyelvben is jól elkülöníthető – a vezetéshez kapcsolódóan – két szócsalád. Az egyik (manage/verwalten) dolgok rendben tartására irányuló ügyességet jelent. A másik (lead/führen) elől menve irányt mutatni jelentésű.

Ennek megfelelően úgy gondolom, hogy a magyar nyelvben a „manage“ szónak tartalmi szempontból az igazgatás felelne meg a legjobban; ami a közszolgálati szférában el is terjedt, az üzletiben azonban – talán túlzott bürokratikus felhangja miatt – nem. Mindenesetre úgy gondolom, a menedzser szó – esetleges mellézköngéi

\* „Managers do things right, leaders do the right things.“



ellenére – beilleszkedett nyelvünkbe. A „lead” szó hasonlóképpen jól megfelel a mi vezetés szavunknak.

Az egyes vezetéselméleti tradíciók történetét bemutatva a management elméletek kapcsán utaltam arra, hogy azok a vezetést elsősorban funkciójában és normatív megközelítésben írják le. Céljuk az, hogy azonosítsák a szervezeti pozíció - vagy szerep - betöltéséhez kapcsolódó feladatokat és szakismereteket.

A leadership kutatások történetét elemezve bemutattam, hogy azok a vezetést elsősorban csoportszintű jelenségeként, a társas befolyásolás egy formájaként ragadják meg. A magatartástudományi elméleti alapokon és módszertanon nyugvó kutatások a hetvenes évek közepétől fogva - a karizma elméletek újbani felbukkanásával - új irányokat vesznek, melyek elvezetnek a kilencvenes évekre rendkívül elterjedté vált manager vs leader terminológiához.

Mindazonáltal szembevetendő, hogy manager vs leader terminológiához kapcsolódó diskurzus nem kiegyensúlyozott, a hangsúly kétségtelenül a leader típusú vezető leírásán van. Ez nem két egyforma lábon álló elmélet, véleményem szerint inkább a leadership elméletek egy új korszakáról van szó. Ezért nem gondolom, hogy itt a magatartástudományi és a funkcionális elméleti tradíció szintéziséről beszélhetünk, inkább az látható, hogy a leadership kutatások „kivonulnak” egy sor hagyományosnak tekintett területről. Mindez megfigyelhető már a hetvenes évek közepétől, mikor is az új tipológiákban sokkal kisebb figyelmet fordítottak a nem-karizmatikus, „non-visionary”, „non-magic”, vagy akár tranzakcionális vezetésre. A kutatók általában elismerik ezek fontosságát és szükségességét, de felismerik, hogy ezek nem a magatartástudomány kutatási területére esnek.

A szervezetek kultúráként (érték-, norma- és szimbólumrendszerek) való felfogásának megerősödésével a magatartástudományi vezetés-kutatások elhagyják a Human Relation mozgalom és a pszichológusok által meghatározott útjukat, ahol a vezetést csak csoportszintű jelenségeként tudták leírni és vizsgálni, ami az eredmények mellett számos problémához vezetett a szervezeti szintű vizsgálatok során. A magatartástudományi vezetés-kutatások számára új és szervezeti szintű dimenzió nyílt a kultúra koncepció kapcsán, melyhez a szervezeti tanulás megközelítés is szervesen kapcsolódik. Így lesznek a leaderek a „kultúra mesterei” és „oktatói”. Úgy vélem, a jelenlegi kusza helyzet a régi és az új koncepciók együttéléséből is fakad.

Másfelől növeli a koncepció cseppfolyósságát, hogy a funkcionális megközelítés áttemel olyan újszerű vezetési technikákat, melyeket az új leadership elméletek és kutatások alapján fogalmazódnak meg. Ennek köszönhetően foglalkoznak sokat a leadership készségekkel, így az „empowerment”-tel, jövőképpel és elkötelezettség építéssel.

## Tanulságok

Az eddigi elemzések fókusza a múlt és a jelen volt, ha a jövőt tekintjük, akkor a formálódó új leadership megközelítésre alapozott kutatásoknak véleményem szerint a következő kihívásoknak kell megfelelniük:

- kevésbé vizsgálták eddig a vezetés „hatás-mechanizmusát”, a mindennapok gyakorlatát;
- túl nagy hangsúlyt fektettek a vezető viselkedésére, a követők észlelésének és igényeinek vizsgálata a háttérbe szorult;
- kisebb hangsúly került eddig a társas értelmezési folyamatok befolyásolására (ld. Morgan és Smircich, 1982);
- eddig elsősorban a vezetés felső szintjeit vizsgálták, pedig alsóbb szinteken is fontos szerepe lehet;
- túlságosan is domináltak a vezető saját elbeszélésére, illetve interjúkra építő kutatások;
- kevés a mély eseteleírason, résztvevő megfigyelésen alapuló kvalitatív elemzés;
- kevés adat áll rendelkezésre a hosszabb távú hatásokról;
- kevés alkalommal vizsgálták a kudarchoz vezető eseteket.

Látható, hogy rengeteg megválaszolásra váró kérdés áll még azok előtt, akik a leadershipnek nevezett jelenséget próbálják vizsgálatuk tárgyává tenni. Feltehető, hogy a szervezetkutatások egyik fő „slágertémája” marad a tanulmányban leírt problémakör.

Bár a tanulmány két elméleti konstrukció fejlődéstörténetét és egymáshoz való viszonyát elemezte, érdemes lehet bizonyos szélesebb körre vonatkoztatható tanulságot is leszűrni.

A mai felsőoktatást a „management” megközelítés dominálja. Az egyetemeken a hallgatókat mindazon ismeretekkel igyekeznek ellátni, amelyek a szervezetek racionális oldalának működtetéséhez szükségesek. Mindez azt sugallja, hogy eredményes vezetőként lehet működni a funkció betöltéséhez szükséges *szakismeretek* elsajátításával.



Kevés lehetőség nyílik azonban azon készségek és képességek elsajátítására és fejlesztésére, amelyek a szervezetek magatartási oldalának befolyásolásához szükségesek. Márpedig az új leadership kutatások bemutatják, hogy a mai versenykörülmények között az egyéni és a szervezeti siker kritériumai nagymértékben ezen tényezőkben rejlenek. Az oktatás azonban ezen a területen jobbra magára hagyja a pályakezdőket, hogy saját tapasztalataik alapján boldoguljanak.

Ugyanakkor pedig, ha megfigyeljük a jelenlegi hazai körülményeket, amelyek közt a jelenlegi üzleti szervezeteinknek tevékenykedniük kell, csupa olyan jelenségre lehetünk figyelmesek, amelyek előtérbe heívezik a „leader” jellegű vezetéshez kapcsolódó képességeket és készségeket. Jelentős szervezeti változások zajlottak le és zajlanak le a vállalatoknál, egyre több munkavállalónak kell más kultúrából származó munkatársakkal együttműködni, valamint a szűkülő anyagi erőforrások közepette egyre nagyobb mértékben szükséges támaszkodni az emberi erőforrások kihasználására.

Mindez sürgeti a hazai *manager* avagy vezetőképzés olyan megújítását, amely a tapasztalati tanulás révén lehetőséget ad arra, hogy az oktatási intézményeket elhagyók ne csak kiváló „managerek”, hanem egyben kiváló „leaderek” is lehessenek.

Természetesen a jelenlegi manager vs leader diskurzus a tanulmányban leírt folyamatokat tükrözi, és ezen a szemüvegen keresztül tekintett a vezetés jelenségére. Nem szabad azonban megfeledkezni arról, hogy ha egy ügyvezetőt megkérdeznénk, hogy ő vajon manager-nek vagy leader-nek érzi-e magát, minden bizonnyal csodálkozna, hiszen ott kint elsősorban emberek vannak.

## Hivatkozások jegyzéke:

- Bakacsi Gy. (1988): A vezetés fogalmi körébe tartozó kifejezések egy rendszerezési kísérlete. *Vezetéstudomány*, 12. sz. 24-31. pp.
- Bakacsi Gy. (1989a): Fiedler vezetési elmélete és a hazai tapasztalatok. *Közgazdasági Szemle*, 1. sz. 84-93. pp.
- Bakacsi Gy. (1989b): A leadership-elméletek áttekintése. *Közgazdasági Szemle*, 7-8. sz. 987-997. pp.
- Bokor A. (1994): Posztmodern a menedzsment tudományban. *Közgazdasági Szemle*, 12. szám.
- Bryman, A. (1986): *Leadership and Organizations*. Routledge & Kegan Paul, London - Boston
- Bryman, A. (1992): *Charisma and Leadership in Organizations*. Sage Publications, London
- Burns, J.M. (1978): *Leadership*. Harper & Row Publishers, New York
- Daft, R.L. (1988): *Management*. The Dryden Press, Chicago
- House, R.J. (1977): A 1976 Theory of Charismatic Leadership. in: J.G. Hunt és L.L. Larson (eds.): *Leadership: the Cutting Edge*. Southern Illinois University Press, Carbondale
- House, R.J. (1987): Leadership Research: Some Forgotten, Ignored, or Overlooked Findings. in: J.G. Hunt, B.R. Baliga, H.P. Dachler és C.A. Schriesheim (eds.): *Emerging Leadership Vistas*, Lexington Books, Massachusetts
- House, R.J. és Mitchell, T.R. (1974): Path-goal Theory of Leadership. *Journal of Contemporary Business*, 3., 81-97. pp. részletesen ismerteti: Bryman(1986) 137-147. pp.
- Kotter, J.P. (1990): *A Force For Change: How Leadership Differs from Management*. Free Press, New York
- Mintzberg, H. (1975): The Manager's Job: Folklore and Fact. *Harvard Business Review*, July/August
- Morgan, G. (1986): *Images Of Organization*. Sage, Newbury Park
- Morgan, G. és Smircich, L. (1982): Leadership: The Management of Meaning. in: D.A. Kolb, I.M. Rubin, J.S. Osland (eds): *The Organizational Behavior Reader*, Prentice-Hall International, Englewood Cliffs, (1991)
- Nadler, D.A. és Tushman, M.L. (1989): What makes for Magic Leadership. in: W.E. Rosenbach és R.L. Taylor (eds): *Contemporary Issues in Leadership* Westview, Boulder
- Sashkin, M. (1988): The Visionary Leader. in: J.A. Conger és R.N. Kanungo (eds): *Charismatic Leadership: the Elusive Factor in Organizational Effectiveness*, Jossey-Bass, San Francisco
- Shafritz, J.M. és Ott, J.S. (1992): *Classics of Organization Theory*. Brooks/Cole Publishing Company, Pacific Grove, California
- Schein, E.H. (1985): *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass, San Francisco
- Stogdill, R. M. (1974): *Handbook of Leadership: a Survey of Theory and Research*. New York, Free Press
- Weber, M. (1987): *Gazdaság és társadalom I.* KJK, Budapest
- Zaleznik, A. (1977): Managers and Leaders: Are They Different? in: J.L. Bower (ed): *The Craft of General Management*, Harvard Business School Publications, Boston 317-332. pp.